

Priva: 'Join the family'

'Warm, beziel, integer en toegewijd: familiewaarden gecombineerd met een drang naar innovativiteit, duurzaamheid en internationale expansie.'

Priva is een familiebedrijf dat veel waarde hecht aan haar mensen, haar klanten, en het milieu. Waarden die uitgedragen worden in de dagelijkse praktijk van Priva. Dit blijkt wel wanneer we bij de hoofdvestiging van Priva arriveren voor ons gesprek met mevrouw Prins, CEO van Priva. Midden tussen de Westlandse kassen schittert het volledig CO²-neutrale gebouw. Het hypermoderne glazen uiterlijk contrasteert verrassend met de hal die eruitziet als een gezellige straat vol met bomen, banken en sierbestrating.



Bron: Priva; CEO Meiny Prins

Over Priva

Het familiebedrijf Priva is in 1959 opgericht, door Jan Prins, onder de naam Valk en Prins. De eerste activiteiten bestaan dan uit het importeren van heteluchtkachels voor de glastuinbouw⁵. Tegenwoordig ontwikkelt en levert dit bedrijf 'hardware, software, en diensten voor optimalisering van de leefomgeving van mens en plant'. Begin jaren tachtig wordt het bedrijf actief op het gebied van klimaatbeheersing in gebouwen. Dit is nu nog te zien aan de twee marktgroepen

Agro en Building Intelligence. De Agro marktgroep is gespecialiseerd in techniek voor de glastuinbouw en de marktgroep Building Intelligence (BI) houdt zich bezig met gebouwbeheerssystemen. De vier hoofdcompetenties van Priva zijn procesbeheersing, klimaat, water en energie.

De oprichter Jan Prins was een ondernemer die er niet voor terugschrok om gedurfde stappen te nemen, ook op het gebied van internationale expansie. Sinds 2005 staat zijn dochter Meiny Prins, ook een ervaren ondernemer, aan het roer. Dit betekent een flinke omslag binnen het bedrijf: een nieuwe strategie met meer focus op de kernactiviteiten en marktgerichtheid om de wereldwijde concurrentie het hoofd te kunnen bieden. Doel is om van dit familiebedrijf een blijvend vernieuwende, professionele organisatie te maken waar ondernemerschap in alle lagen van de onderneming te vinden is. Hierbij voeren een aan-

⁵ Voorbeelden van huidige producten zijn: Storingsalarmen, werkplekautomatisering, controle- en regelsystemen incl. mobiele toepassingen, procesbeheersing van o.a. water en licht, software zoals 'Priva Fusion': met dit programma wordt alle bedrijfsinformatie uit de bedrijfsprocessen gecombineerd met bijv. de prognoses en bedrijfsdoelstellingen.

tal kernwaarden de boventoon: betrokkenheid, integriteit, en 'maak het waar'. Ook vertrouwen in elk opzicht is een kernwaarde. Groei van medewerkers, klanten en relaties, en investeren in elkaar zijn onderdeel van het succes van Priva. Dat dit een succesvolle strategie is blijkt wel uit de jaarlijkse groei van ongeveer 15% die Priva al jaren realiseert.

Priva laat zien dat sterke groei door internationale expansie kan terwijl intensieve serviceverlening aan internationale klanten kan worden gehandhaafd. Priva ontwikkelt producten waar een hoge mate van dienstverlening en service noodzakelijk is voor succes. Dit wordt bereikt door nauwe samenwerking met dealers en lokale partners wereldwijd.



Bron: Priva; Het atrium van de hoofdvestiging in Nederland.

Internationale ontwikkeling

De glastuinbouwsector heeft zich al vroeg internationaal ontwikkeld. Veel Nederlandse telers in de glastuinbouw zijn zich begin jaren tachtig internationaal gaan ontwikkelen en vertrokken (deels) fysiek met het bedrijf naar het buitenland. Als toeleverancier van deze telers was het cruciaal om met de klant mee te gaan naar het buitenland. Priva opende in deze periode haar eerste buitenlandse vestiging in Canada. Hier hadden flink wat grote klanten zich vanuit Nederland gevestigd. Inmiddels zijn er zeven buitenlandse vestigingen en exporteert Priva naar 72 landen. Hierbij wordt intensief samengewerkt met diverse dealers en partners. Binnen de Agro-sector is Priva onbetwist wereldmarktleider; de kennis wordt hier in Nederland ontwikkeld en wereldwijd geëxporteerd.

De huisbankier is meegegroeid met Priva. Dit is belangrijk, en soms een moeilijk proces waarbij beide partners met elkaar naar een juiste manier van samen internationaal zakendoen moeten zoeken. Goede samenwerking met de huisbankier is voor Priva van belang omdat er dan een financier beschikbaar is die weet dat Priva een betrouwbaar bedrijf is waarmee ook in het buitenland goed zaken kan worden gedaan.

De Rabobank heeft een lange historie in het Westland en is nauw verbonden met de tuinbouwsector. De sector heeft zich internationaal zeer sterk ontwikkeld en Rabobank Westland is internationaal meeontwikkeld. Zij is al decennialang de huisbankier van Priva.

Veel landen waar rechtstreeks naar geëxporteerd wordt, maken het bedrag van de factuur rechtstreeks naar Nederland over. In de landen waar Priva zijn eigen vestigingen heeft, is de Rabobank nauw betrokken bij advies en verzorging van de financiële handelingen. De Rabobank heeft twee rollen met betrekking tot Priva. Ten eerste verzorgt zij de financiële afhandelingen en het betalingsverkeer. Hierbij is ook veel aandacht voor het afdekken van valutarisico's en het optimaliseren van de rekening- en renteontwikkelingen. Ten tweede is de bank ook een sparringpartner voor Priva. Er wordt vanuit de Rabobank actief meegedacht over invulling van internationale activiteiten. Vooral in deze tweede rol ligt een grote toegevoegde waarde voor Priva. Het gaat onder meer om de vraag hoe alles nog beter georganiseerd kan worden. De Rabobank neemt haar rol als sparringpartner van Priva zeer serieus. De Rabobank kan bij Priva vaak al in een zeer vroeg stadium bij nieuwe internationale activiteiten worden betrokken. De relatie kenmerkt zich door wederzijds vertrouwen.

Partners en samenwerking

Een belangrijke succesfactor voor blijvende aanwezigheid in alle 72 exportlanden, zijn de partners en dealers van Priva. Meiny Prins en haar managementteam zoeken goed naar geschikte partners, en er wordt veel energie in het opleiden van de partners en dealers gestoken. Alle dealers en wederverkopers van Priva-producten moeten gecertificeerd worden door Priva om de producten te mogen voeren. Ook biedt Priva veel ondersteuning vanuit Nederland in de vorm van een helpdesk en indien nodig directe hulp aan de eindklant. Nazorg aan de klanten in buitenlandse markten is enorm belangrijk en is onderdeel van het buitenlandse en binnenlandse succes van Priva.

Het vinden van geschikte partners gaat Priva goed af. Meiny Prins geeft aan dat dit ook leuk is en met veel enthousiasme gebeurt. Nieuwe partners worden als zeer welkom gezien, ook omdat:

'er een 'join the family'-sfeer heerst binnen Priva'.

Als een nieuwe partner is gevonden, besteedt het management hier veel aandacht aan, onder andere in interne publicaties. De partners komen ook naar Nederland. Een leuk voorbeeld is het 'waterfestival' dat Priva onlangs heeft georganiseerd. Op dit festival zijn nieuwe producten op het gebied van water-technologie geïntroduceerd bij de internationale dealers en partners. De partners krijgen een korting op de bestelde producten naar de prijs van hun vliegticket. Er waren dealers uit ruim twintig landen aanwezig.

Actuele ontwikkelingen

Een actuele ontwikkeling op het gebied van internationale samenwerking is de vorming van clusters door bedrijven in het buitenland. Priva is bijvoorbeeld betrokken bij 'Thanet Earth', een groot gezamenlijk project met een aantal Nederlandse glastuinbouwers in Het Verenigd Koninkrijk, waar groenten in Het Verenigd Koninkrijk voor de Britse markt geteeld gaan worden⁶. Priva is bij de integrale ontwikkeling van Thanet Earth betrokken op het gebied van automatisering. Daarnaast wordt er ook door Nederlandse bedrijven intensief samengewerkt met het oog op export en internationalisering. Een voorbeeld daarvan is het samenwerkingsverband 'Cleantech Holland'⁷ waar Priva ook aan deelneemt.

Risico's bij internationalisering

Internationaal ondernemen wordt inmiddels niet meer als bijzonder risicovol gezien. Priva heeft een jarenlange ervaring met buitenlandse partners en klanten. Wel leiden ervaringen uit het verleden tot een solide internationale strategie. Nieuwe internationale activiteiten in nieuwe buitenlandse markten worden gedurende een lange aanlooptijd ontwikkeld.

Onder de vorige ondernemer zijn risicovollere en grotere stappen gedaan, zoals de overname van de Britse vestiging en een Spaanse joint venture. Het geloof en de inschattingen van de toenmalige ondernemer zorgden voor succes. Bestaande klantrelaties spelen een belangrijke rol. Priva wil een betrouwbare partner zijn voor klanten en dat uit zich bijvoorbeeld in de Britse overname, waardoor Priva zijn klanten kon blijven bijstaan. Het imago dat Priva wil uitdragen is dat van een betrouwbare partner.

Het 'Rabobank-imago' binnen deze sector

Het proces van internationalisering verloopt grosso modo goed ondanks de soms risicovolle stappen. In de Spaanse markt verloopt het wat minder goed. De Spaanse joint venture blijkt geen 'win-win', maar een 'win-loose'-situatie

⁶ Vooral de Londense markt.

⁷ Doelstelling is het stimuleren van export door de klimaatoplossingenindustrie.

voor Priva. De Spaanse partner is deels in handen van een concurrent van Priva, waardoor er belangenverstrengeling ontstaat. Priva besluit om de samenwerking te beëindigen.

Een joint venture is een kapitaalintensieve vorm van internationalisering. Achteraf gezien is het veel beter om de tijd en ruimte te nemen om een markt en partner eerst goed te leren kennen door kleine stapjes te zetten. Priva begint nu niet meer meteen met een eigen vestiging of een joint venture, maar huurt eerst lokaal in. Zo kun je de markt goed verkennen en kun je zien waar behoefte aan is en wie de lokale concurrenten zijn.

Tegenwoordig zit het grootste risico overigens in mogelijke politieke instabiliteit van het bestemmingsland. De crisis in Kenia vorig jaar is bijvoorbeeld iets wat slecht voorspeld kon worden maar wel tot flinke problemen heeft geleid. Plotselinge instabiliteit in een land waar jarenlang goed zaken werd gedaan kan als een verrassing komen.

'Het overkomt je.'

Politieke instabiliteit en onrust kunnen tot betalingsproblemen leiden en er wordt dan ook wel eens voor gekozen om goederen niet te leveren wanneer niet wordt betaald.

Wanneer een markt 'op slot gaat' zoals is gebeurd in Kenia en Iran, kan ook de bank hier niet direct bij helpen. Wat de Rabobank wel doet in dit soort gevallen is de klanten voorzien van informatie en bij signalen uit een markt deze doorgeven aan de desbetreffende klanten. Politieke onrust blijft echter een knelpunt waar moeilijk mee valt om te gaan.

De oudste buitenlandse vestiging, in Canada, is overigens op veel fronten een goede bron van ervaring met verregaande gevolgen voor de strategie. Het hoofdkantoor in Nederland zit te ver weg om de lokale marktomstandigheden goed te kunnen inschatten. Dit is de taak van de mensen ter plaatse. Wanneer dit niet goed blijkt te werken, worden de banden met de lokale vestigingen door het hoofdkantoor aangehaald en kiest Priva ervoor om de mensen in het buitenland meer te betrekken bij de strategievorming. Ook wordt er training aan lokaal personeel gegeven om marktbevingen beter te kunnen inschatten. Hoofddoel nu is om met de lokale partners gezamenlijk een visie op de lokale markt te ontwikkelen.

Gouden tips van Meiny Prins voor internationaliseerders in spe

- 'Begin niet te ver weg' maar wat dichterbij huis. Internationaliseren kost veel tijd en het is eenvoudiger om binnen de EU te beginnen.
- Ga langs bij organisaties en partijen die je kunnen ondersteunen bij internationale plannen, zoals je huisbankier.

Afsluiting

Priva laat zien dat een Nederlands bedrijf onbetwist marktleider kan zijn. Door eigen waarden uit te dragen naar buitenlandse vestigingen en partners wordt de kwaliteit en betrouwbaarheid van Priva's producten ook in buitenlandse markten gedragen.

Serviceverlening: 'Denk mondiaal, reageer lokaal'

Door samenwerking met zakenpartners, concurrenten en andere organisaties kunnen bedrijven voordelen incasseren die buiten hun eigen individuele bereik liggen. Voor kleine en jonge bedrijven die buitenlandse markten betreden is het een mogelijkheid om achterstanden in kennis en informatie te repareren. Taal- en cultuurproblemen vormen een barrière, maar samenwerken met buitenlandse partners verbetert de concurrentiepositie en biedt goede mogelijkheden om de klant lokaal service te verlenen.

Samenwerking

Grensoverschrijdende samenwerking is van toenemend belang voor internationaliserende bedrijven. Bij deze vorm van internationalisering blijven de samenwerkende bedrijven onafhankelijk bij het aangaan van de alliantie, maar delen zij wel de opbrengsten en controleren ze elkaar op de prestaties en het behalen van de gestelde doelen. De partners dragen continu bij aan één of meerdere aspecten van de alliantie, bijvoorbeeld kennis, technologie, serviceverlening of productiecapaciteit.

Door samen te werken kunnen bedrijven schaalvoordelen realiseren en risico's spreiden, transactiekosten verminderen, en synergie-effecten realiseren via elkaar aanvullende kennis, informatie en hulpbronnen (complementariteit). Samenwerking is om die reden juist voor kleine en middelgrote bedrijven aantrekkelijk: hun middelen zijn gering, en dus staan ze bij een buitenlands avontuur al gauw op achterstand qua kennis en informatie. Nog sterker geldt dat voor jonge bedrijven: zij blijken dan ook nog vaker samen te werken met andere organisaties dan gevestigde bedrijven.

Via samenwerking kan informatieachterstand worden gerepareerd voor wie zijn eerste stappen zet op een buitenlandse markt: taal- en cultuurverschillen, afwijkende wet- en regelgeving, en marktkennis. Snelgroeiende bedrijven blijken zich zeer bewust te zijn van de voordelen van samenwerken. Internationale samenwerking komt veel voor bij deze groep bedrijven. Samenwerking is duidelijk een belangrijke succesfactor bij internationale groei.

Zowel Hevac als Priva kiest voor internationale samenwerking met dealers vanwege een heel specifieke reden. Beide bedrijven ontwikkelen en produce-

ren technisch hoogwaardige producten waar een goede nazorg en service een essentieel onderdeel van is.

Dicht bij huis beginnen

Op het gebied van samenwerking zijn er grote overeenkomsten tussen Heavac en Priva. Terwijl Priva al decennia lang ervaring op internationale markten heeft en dit langzaam heeft opgebouwd, is Heavac een jong bedrijf dat direct bij de start al is gaan exporteren. Priva is in de jaren tachtig zijn Nederlandse klanten naar het buitenland gevolgd en Heavac gaat direct met buitenlandse bedrijven in zee. De ervaring van de ondernemers is hierbij wel cruciaal. Bij Heavac is duidelijk de invloed van de Europese eenwording zichtbaar. Priva steekt bij de start van haar internationale activiteiten juist meteen de oceaan over.

Beide bedrijven zijn 'dicht bij huis begonnen'. Heavac begint in de Benelux en Het Verenigd Koninkrijk met zijn export, en kiest in eerste instantie bewust voor nabijgelegen markten binnen de EU. Inmiddels exporteren zij al veel verder. Priva begint ook dicht bij huis. Canada is weliswaar een ver weg gelegen markt, maar de eerste klanten zijn bekend terrein. Het gaat hier om bestaande Nederlandse klanten die naar Canada emigreerden. Het is bijna vanzelfsprekend dat Priva deze klanten volgt als toeleverancier.

Samenwerken en serviceverlening

Samenwerking met buitenlandse bedrijven kan tot grote voordelen leiden. In het geval van de hier besproken cases komt vooral de service naar voren. De dealers geven niet alleen toegang tot een buitenlandse markt, maar zijn uiteindelijk ook verantwoordelijk voor het behouden en uitbreiden van de klantrelaties. Terwijl Priva en Heavac de producten en kennis leveren, zorgt de dealer voor de directe serviceverlening aan de eindklant. Een niet goed functionerende dealer kan veel klanten kosten. Het is dan ook vanzelfsprekend dat beide bedrijven veel investeren in de relaties met deze onmisbare partners. Samenwerken met dealers betekent dat marketingkosten lager uitvallen. Dealers kunnen ook een machtsblok vormen om een lagere prijs te bedingen. Priva en Heavac hebben vrij unieke producten en bovendien veel expertise waar de dealers van afhankelijk zijn. Priva lijkt een heel sterke positie te hebben ten opzichte van haar dealers in de Agromarktgroep, vooral door de unieke kennispositie die het heeft op het gebied van tuinbouwtechnologie.

Strategie in dealernetwerken

Het ontwikkelen van strategisch beleid met betrekking tot dealernetwerken is van groot belang om op toekomstige ontwikkelingen te kunnen anticiperen. Het bieden van steun kan voorkomen dat dealers overstappen op concurrerende producten. Goede serviceverlening is niet alleen belangrijk voor Priva en

Heavac zelf, maar ook de dealers blijven daardoor concurrerend. Hiertoe is een gedegen ondersteuning in de vorm van training, feedback op klantenvragen en goede productinformatie enorm belangrijk.

Dealers hebben zelf ook een duidelijk strategisch plan nodig om te kunnen overleven en te groeien. Om dit te bereiken kunnen internationale bedrijven, zoals Priva en Heavac, helpen bij het opstellen van een strategisch plan en dit bovendien integreren met hun eigen doelstellingen. Op deze wijze kunnen bedrijven zoals Priva en Heavac ervoor zorgen dat hun eigen langetermijnpositie op de markt gewaarborgd wordt door het succes van hun dealers en partners in buitenlandse markten.

Bij Priva is deze strategie al duidelijk in de manier waarop het met haar eigen vestigingen in het buitenland omgaat. Door de ervaringen met de eigen vestiging in Canada is bij Priva het besef gekomen dat een strategie binnen een buitenlandse markt gezamenlijk ontwikkeld moet worden. Lokale kennis van de marktontwikkelingen en klanten moeten gecombineerd worden met doelen en kennis van het moederbedrijf in Nederland.

Het gezamenlijk bepalen van een strategie is ook van belang in relatie tot dealers. Het moederbedrijf kan daarbij het beste de langetermijndoelstellingen formuleren. Op basis van de problemen die de dealer ondervindt kun je samen een programma en een strategie ontwikkelen om aan de doelen en eisen te voldoen. Hierbij moet samenwerking met de dealer wel verzekerd worden. Het voeren van een gezamenlijke strategie vraagt ook regelmatige monitoring en tijdig bijsturen van de kant van het moederbedrijf.

Figuur 6 illustreert hoe bij Heavac en Priva internationalisering begint met het openstaan voor kansen. Het herkennen van kansen is dan de volgende stap: ondernemers die bijvoorbeeld plotseling een order vanuit het buitenland krijgen realiseren zich dat er internationale vraag is naar hun product of service. Uitbreiden naar het buitenland kan echter diverse problemen met zich meebrengen, zoals gebrek aan kennis over de buitenlandse markten en concurrenten.

Als het besluit eenmaal is gevallen om kansen in het buitenland na te streven, kan de ondernemer door een betrouwbare agent of partner te zoeken, veel problemen ontwijken. Selectie en training van de juiste partner is een belangrijke fase waar veel tijd in gestoken moet worden. Tijdens deze fase is het ook verstandig om te gaan praten met ervaren ondernemers in de betreffende markt of informatie in te winnen bij organisaties zoals de Kamers van Koophandel, de EVD, NBSO's en de ambassades.

Figuur 6 Heavac en Priva: Internationale samenwerking



Bron: EIM 2008/2009.

Veel internationale samenwerkingsverbanden tussen Nederlandse en buitenlandse bedrijven duren langer dan vijf jaar. Dat zegt veel over de waarde van internationale samenwerking. Het uiteindelijk waarmaken van de samenwerking is een heel belangrijke fase, waarin veel aandacht naar het opbouwen van vertrouwen moet gaan. Ook belangrijk zijn het investeren in kennisoverdracht en het gezamenlijk ontwikkelen van een goede lokale strategie.

Wanneer het allemaal goed verloopt, leidt dit tot veel voordelen. De partner met lokale vertegenwoordiging vormt een direct aanspreekpunt voor de lokale klanten en kan het geboden assortiment uitbreiden. Lokale partners kunnen ook zorgen voor kennis over voorkeuren van de klanten waar de producten op kunnen worden aangepast, en zo zijn er nog veel meer voordelen van het aangaan van een partnerschap.

Zoals ook uit de cases blijkt, vergt het opbouwen van een goed samenwerkingsverband veel tijd en investeringen. Daar staat tegenover dat de opbrengsten er ook naar zijn. Door het bereiken van nieuwe markten kan het bedrijf in Nederland flinke groei realiseren. Maar succes van een samenwerkingsverband kan zich ook uiten in een verhoogde winst, continuïteit en innovatie. Kennis over technologie en klantvoorkeuren die van de partner naar Nederland stroomt, leidt vaak tot nieuwe producten en diensten, wat kan bijdragen aan omzetvergroting in Nederland.

Samenvatting

Samenwerking met een buitenlandse partner kan helpen bij het oplossen van knelpunten bij internationale groei. De lokale partner kan voor de marktkennis en kennis van lokale gebruiken en wetgeving zorgen. Op deze manier kunnen ook ondernemingen met weinig middelen succesvol internationaal uitbreiden. Diverse organisaties kunnen vanuit Nederland ondersteuning bieden en helpen bij het vinden van een geschikte partner zoals de EVD en de NBSO's.

Zowel Heavac als Priva kiest voor internationale samenwerking met dealers om zwaarwegende redenen. Beide bedrijven ontwikkelen en produceren technisch hoogwaardige producten waar een goede nazorg en service een essentieel onderdeel van is. Door het oprichten van dealer- en partnernetwerken in buitenlandse markten realiseren Heavac en Priva snellere én betere toegang tot een grote variëteit aan buitenlandse markten.

Springen over de grens

Praktijkcases van Nederlands
ondernemerschap in een
globaliserende economie

Christi van Essen
Joris Meijaard



Management Studies